

## **LA GESTIÓN DEL CAMBIO A TRAVÉS DEL APRENDIZAJE COLECTIVO EN LAS ORGANIZACIONES: Estudio en casos.**

**Autores:** *Perlo, Claudia Liliana; Costa, Leticia del Carmen; De la Riestra, María del Rosario.*

*Área de Aprendizaje y Desarrollo organizacional-* **Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación-** IRICE- CONICET- Argentina-

Email: perlo@irice.gov.ar

### **Resumen:**

El caso aquí referido forma parte de un estudio colectivo de casos llevados a cabo en la investigación: **“La gestión del cambio a través del aprendizaje de competencias formativas y organizativas en las organizaciones”**. A través de un diseño de investigación-acción se exploró sobre las posibilidades de cambio y aprendizaje colectivo en una institución educativa. En este trabajo presentamos un breve encuadre teórico- metodológico en torno a la problemática, los instrumentos de recolección de datos utilizados y las herramientas para la acción. Las conclusiones del caso muestran como las conversaciones y redes sociales entramadas en las organizaciones pueden permitir o inhibir el cambio en las mismas.

Palabras Claves: organización, conflicto, aprendizaje colectivo, diálogo, cambio.

### **Abstract:**

This case is part of a collective study of cases concerning the research process: **“The change management in organization by learning formative and organizative knowledge”**. Through an action-research procedure, we explore about the possibilities of change and collective learning in an educative institution. We present, within this paper, a theoretical-methodological framework of this matter, how we collected data, the course of action to be taken and also the conclusions of the case. This shows how conversations and social network interwoven in organizations permit or inhibit its change.

Key words: organization, conflict, collective learning, dialogue, change

## 1. Introducción

En este artículo presentamos parte de una investigación culminada, denominada **“La gestión del cambio a través del aprendizaje de competencias formativas y organizativas en las organizaciones”**.

La misma se propuso:

- Contribuir a la construcción de categorías de análisis teórico-metodológico que posibiliten la comprensión de los procesos de cambio y aprendizaje en las organizaciones.
- Relacionar los conceptos de gestión del cambio y aprendizaje.
- Brindar criterios técnico-pedagógicos para la gestión del cambio a través del aprendizaje de competencias formativas y organizativas.

El caso Alpha<sup>1</sup>, forma parte de un estudio colectivo de casos llevados a cabo en la investigación citada. La selección del caso fue guiada por los principios del paradigma interpretativo, el principal criterio fue la preocupación por el tema del cambio y la demanda de conocimiento por parte de la institución para implementar este proceso.

A través del diseño de investigación-acción se exploró sobre las posibilidades de cambio y aprendizaje colectivo en una institución educativa. En este trabajo presentamos un breve encuadre teórico y la perspectiva metodológica desde el que fue abordada la problemática, los instrumentos de recolección de datos utilizados y las herramientas para la acción (capacitación) y conclusiones del caso que muestran como las conversaciones y redes sociales entramadas en las organizaciones pueden permitir o inhibir el cambio en las mismas.

## 2. Marco teórico

Los cambios que generalmente se introducen en las organizaciones no surgen de la reflexión profunda de las “viejas estructuras”. Y tampoco de la revisión sobre: *qué se entiende por cambio, qué implica cambiar, qué cambiar, qué conservar, cuándo cambiar, cómo producir cambios y, menos aún, cómo organizar el proceso*

---

<sup>1</sup> La denominación del caso es ficticia, es utilizada para resguardar la identidad de la organización y confidencialidad de los datos recogidos.

*de cambio en una organización y cuáles han de ser las estrategias de cambio más eficaces.*

Los cambios en general, penetran parcialmente en las organizaciones, quedando algunos en sinceras intenciones, y otros provocando algunos movimientos de estructura, pero sin llegar a lograr un impacto transformador en el sistema.

Por otra parte, los cambios pretendidos, no siempre son emprendidos a través de la formación. Asimismo, cuando ésta es asumida, suele restringirse al dictado de cursos de capacitación donde se desarrollan las nuevas perspectivas del cambio, mientras dentro de las organizaciones no se producen las modificaciones necesarias que transformen la vieja gestión. Además, toda situación o proceso de cambio provoca en aquellos que se verán afectados diferentes actitudes, sentimientos y posturas. Ciertos cambios pueden provocar rechazo o aceptación, generar una actitud de colaboración, de participación en algunos, de compromiso en otros. Como también pueden gestar sentimientos de temor, ansiedad o angustia.

El temor a la pérdida de status, de trabajo, de seguridad, de un determinado lugar, constituyen algunas de las causas que obstaculizan los cambios. Cambiar implica arriesgarse, correrse de un cómodo lugar, adoptar *comportamientos transversales* (Moreno Peláez, 1997)<sup>2</sup> a la estructura piramidal de la organización, y actitudes desafiantes del cambio.

La situación problemática arriba planteada nos conduce a investigar sobre el concepto, objeto, estrategias y tiempo en los procesos de cambio, con el objeto de posteriormente revisar cómo son entendidos los cambios en el contexto organizativo. Partimos del supuesto anteriormente planteado que de acuerdo a la concepción que se adopte sobre el cambio, éste puede posibilitarse o inhibirse en las organizaciones.

Watzlawick, Weakland y Fisch (1995)<sup>3</sup> reconocen dos tipos de cambios: uno que tiene lugar dentro del mismo sistema, no siendo este último en ningún sentido alterado, y otro cuya existencia ha provocado el cambio del mismo sistema.

El primer tipo de cambio lo denomina cambio 1, al que nosotros hemos conceptualizado como modificación de una cosa o sistema, y al segundo cambio 2, cambio conceptualizado como reconceptualización.

El primero no es de modo alguno el primer paso del segundo. En las condiciones de cambio 1 nunca podrá establecerse el tipo de cambio 2. Desde el interior del

---

<sup>2</sup> MORENO PELÁEZ, F. (1997) *"Aprendizaje organizativo y generación de competencias"*. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, N° 77-78. Madrid.

<sup>3</sup> WATZLAVICK, P., WEAKLAND, J. H. y FISCH, R. (1995) *Cambio. Formación y solución de los problemas humanos*. Barcelona: Herder.

cambio1 no pueden gestarse las condiciones para generar un cambio de tipo 2. Tomando la teoría de los tipos lógicos podríamos decir que el cambio 2 implica un tipo lógico superior, un cambio de clase. El cambio 2 implica un cambio del cambio.

Respecto al concepto de aprendizaje reconocemos dos modelos definidos por Klimecki y Lassleben (1998)<sup>4</sup> como *aprendizaje organizacional estructurado*, *aprendizaje organizacional estratégico*.

El aprendizaje estructurado es concebido como un entrenamiento mediante el cual los individuos se apropian un conjunto de saberes y conocimientos específicos, tanto técnicos como profesionales, que son requeridos para el desempeño de una tarea, rol o función dentro de una determinada organización.

Esta concepción del aprendizaje podría ser equiparable al *aprendizaje de circuito simple*, Argyris y Shön (1978)<sup>5</sup>, el cual se produce cuando los miembros de una organización responden a los cambios dentro de un mismo contexto, realizando modificaciones, correcciones que no alteran la estructura misma de la organización.

El aprendizaje como entrenamiento es al sujeto, lo que el aprendizaje de circuito simple es a la organización, no implica en ninguno de los dos casos un movimiento de estructuras ya sean del sujeto o de la organización.

El aprendizaje concebido como un entrenamiento, *aprendizaje de circuito simple* Argyris y Schön (1978)<sup>6</sup> puede corresponderse con un cambio entendido como una modificación en un sistema, cambio de tipo 1 (Watzlawick y otros, 1995).<sup>7</sup>

A través de este modelo se transmiten **saberes expertos o de especialización**, focalizados en el tipo de entrenamiento para la tarea que se desea lograr.

El aprendizaje estratégico, es concebido **como un proceso** de reestructuración y negociación de significados mediante el cual se produce un cambio conceptual en el sujeto. Este concepto de aprendizaje encuentra correspondencia con el *aprendizaje de circuito doble*, Argyris y Schön (1978)<sup>8</sup>, proceso a través del cual los individuos advierten contradicciones entre los valores y normas de la organización y las prácticas de la misma y afrontan un proceso de transformación de la estructura misma.

El aprendizaje como **cambio conceptual** del sujeto, al igual que el aprendizaje de **circuito doble** en la organización requieren de un proceso de reestructuración

---

<sup>4</sup> KLIMECKI, R.; LASSLEBEN, H. (1998) "Modes of Organizational Learning, Indications from an Empirical Study". *Management Learning*. Londres, Sage.

<sup>5</sup> ARGYRIS, C. & SCHÖN, D.: *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading MA, Addison Wesley, 1978.

<sup>6</sup> *Idem*

<sup>7</sup> Watzlawick y otros, 1995. *Op. Cit.*

<sup>8</sup> Argyris y Schön ,1978 *Op. Cit.*

del sistema dentro del cual operan. Por lo que ambos conceptos convergen con el concepto de cambio tipo 2 definido como una reestructuración. (Watzlawick y otros, 1995).<sup>9</sup>

Entendemos a la **organización** como “una red de conversaciones” (Flores, 1994)<sup>10</sup> de manera similar que Walsh y Ungson definieron la organización, como una red de significados intersubjetivos compartidos, sustentada a través del desarrollo y uso de un lenguaje común e interacciones sociales cotidianas.

Ahora bien debemos tener en cuenta que estas conversaciones constituyen identidad al mismo tiempo que generan “*fuertes restricciones en la exploración de modos alternativos de conversación*” (Fuks, 1998)<sup>11</sup>. Son estas restricciones las que disminuyen las posibilidades de aprendizaje organizacional.

Una herramienta de gestión que permite encontrar una forma para expresar lo inexpresado, es el diálogo en tanto modelo posibilitador de exploración de modos y temas de conversación. Este último es una condición necesaria para el desarrollo de **la mente colectiva**.

Un desempeño adecuado necesita una mente colectiva altamente desarrollada en la forma de un sistema complejo. Ésta solo podrá darse en un contexto organizativo abierto al aprendizaje. Si consideramos a las organizaciones como tramas conversacionales, deberíamos pensar al proceso de diálogo como un dispositivo que tiende a reconstituir el tejido organizativo.

### 3. Perspectiva metodológica

Dentro del paradigma cualitativo, el estudio de casos se ha ido transformando en el “**estudio en casos**”. Este cambio de preposición marca importantes diferencias, especialmente la transferencia de la investigación situada exclusivamente en la unidad de análisis, a una investigación comprensiva de una problemática en diversos contextos, lo que posibilita una mayor profundización de la teoría.

En tal sentido un caso puede representar una situación ideal o típica, extrema, única o reputada de una determinada situación del problema a estudiar. En cualquiera de estos sentidos el caso siempre se encuentra en tensión entre la singularidad del mismo y la generalidad que permitiría un mayor alcance en la comprensión del fenómeno.

---

<sup>9</sup>Watzlawick y otros, 1995. *Op.Cit*

<sup>10</sup> FLORES, F. (1994) *Creando Organizaciones para el futuro*. Santiago de Chile, Domes.

<sup>11</sup> FUKS, S. (1998) “Transformando las Conversaciones acerca de las Transformaciones”. *Psykhé*. Revista de la Escuela de Psicología. Facultad de Ciencias Sociales. Pontificia Universidad Católica de Chile. Vol. 7, nº 2, 3-11.

*... "Estudiamos un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo. Buscamos el detalle de la interacción con sus contextos. El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes" <sup>12</sup> ...*

Dentro del estudio de casos encontramos diversos tipos que se distinguen tanto por su estilo narrativo como por el objetivo final que persigue la investigación del mismo.

El tipo de caso que aquí seleccionamos es el que hemos denominado *organizacional-sistémico*, se caracteriza por un relato novelado, donde el investigador construye el mismo sobre la base de los diferentes acontecimientos comunicativos que experimenta un determinado colectivo. El objetivo del mismo a nivel micro es comprender el sistema social organizativo de un grupo, institución, como así también contribuir a la transformación de dicho colectivo. En un nivel macro y orientado por la frase de Kurt Lewin, *"Si quieres conocer algo, intenta cambiarlo"*, busca a través de la transformación del colectivo la generación de teoría que permita comprender otros casos. Este tipo tiene una importante tradición en la terapia familiar sistémica (Watzlawick; Beavin; 1995, Jackson; Weakland; Fisch, 1991) <sup>13</sup>

De este modo la metodología de la investigación cualitativa constituye no sólo una modalidad de investigación para la producción de conocimiento respecto de una determinada práctica sino que además se convierte en una herramienta de aprendizaje organizacional.

#### **4. Estudio del caso Alpha**

##### **4.1-Orígenes y desarrollo del Colegio: Su contexto socioeducativo**

Alfa es una institución educativa privada, incorporada al Servicio de Enseñanza Privada Provincial.

El Colegio nació a partir de los procesos migratorios que poblaron la Argentina desde finales del siglo XIX y comienzos del siguiente. Sus fundadores eran extranjeros, un grupo de familias del mismo país de origen. La influencia del medio y la necesidad de integrarse rápidamente, no impidieron que se mantuviera vivo el deseo de conservar costumbres y tradiciones con fuerte impronta, especialmente el idioma. Este deseo pudo concretarse a través de la fundación del colegio y su posterior labor realizada.

De este modo, se constituyó una Comisión Escolar que se abocó a la administración

---

<sup>12</sup> STAKE, R. E. (1998) *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata. P.11

<sup>13</sup> Watzlawick y otros, 1995. *Op. Cit*

de la institución que comenzó a funcionar al poco tiempo con un grupo reducido de alumnos. En corto tiempo, la institución alcanzó prestigio por la excelente labor que desarrollaba. El interés de los padres por la continuidad de sus hijos en el Colegio logró que con el paso de los años, se concretara la iniciativa de organizar el nivel medio.

La matrícula del colegio continuó en aumento, lenta pero progresivamente, durante varios años. La calidad de la enseñanza impartida determinó un importante crecimiento de la institución a partir de una fuerte demanda para el ingreso a sus aulas.

El interés por el colegio ya no era exclusivo de aquellos que pertenecían a la colectividad de origen, sino de padres que anhelaban la excelencia y calidad académica, reflejadas en la imagen que el colegio había ganado en el medio, a lo largo de su trayectoria. Si bien la pertenencia a la comunidad no era una condición excluyente para pertenecer al colegio, la fuerte demanda de ingreso al mismo, permitía que se priorizara ésta. De este modo el parentesco (padres, abuelos) que pertenecieran a la nacionalidad constituía un indicador de selección que se evidenciaba en la ficha de solicitud de ingreso al colegio. Como expresaba en una reunión: *“En los buenos tiempos nos dábamos el lujo de rechazar la matrícula, porque no podíamos absorberla”*

#### **4.2-Evolución histórica de la matrícula.**

A mediados de los '80 el contexto socioeconómico nacional e internacional abierto al libre mercado favoreció el desarrollo de la oferta educativa privada, que provocó el surgiendo de una cantidad de establecimientos educativos de este tipo, en los diferentes niveles del sistema. Asimismo en el nuevo marco político, se reanudaron las demandas gremiales postergadas. Las medidas de fuerza tomadas en pro de mejoras salariales condujeron a que una buena parte de la matrícula de colegios públicos de prestigio, no tardara en volcarse hacia la oferta educativa privada.

En principio este desfortalecimiento de la escuela pública constituyó una importante oportunidad para el crecimiento de las escuelas privadas.

En esta coyuntura Alpha contaba con la ventaja de una sólida y ya probada propuesta educativa frente a otras entidades, algunas recientemente constituidas para responder a la creciente demanda que provenía del sector público, según hemos visto.

La Institución contaba con un importante subsidio estatal. Asimismo la demanda en crecimiento de inscripción y el prestigio ganado permitía mantener un arancel alto

en relación a los otros colegios privados de la ciudad, al que accedían comerciantes y profesionales de un grupo social que podría caracterizarse de nivel medio-alto.

Esta situación se mantuvo varios años hasta que la demanda de matrícula comenzó a decrecer progresivamente por la intervención de distintas variables.

Promediando la década del 90, el crecimiento económico desigual no favorable para todos, produjo un crecimiento demográfico con una paulatina extensión del tejido urbano, producida por migraciones internas. Esto determinó la aparición en los barrios de la ciudad, de escuelas privadas de nivel medio, con aranceles mucho menores a los de las privadas tradicionales. Donde ya existían escuelas primarias de este tipo, se prolonga su oferta abriendo el ciclo secundario. Buen número de padres acceden a estas propuestas evitando el traslado de sus hijos hacia las escuelas del centro y a su vez dando continuidad institucional a la escolaridad de los mismos. Estas instituciones escolares -algunas ya con cierta trayectoria en el medio y la mayor parte con el respaldo de la Iglesia para su constitución-, de bajo arancel respecto a las privadas tradicionales, adquieren rápidamente crédito académico e interés para un grupo social conformado por comerciantes y profesionales para el que ya no le es posible el esfuerzo de pagar una cuota de un colegio privado de cierto prestigio.

A partir del año 1991 comienza a decrecer la matrícula en el Colegio Alpha

En diciembre del año 1993 se pierde el subsidio estatal para el nivel primario y esto se refleja consecuentemente en el aumento de la cuota a partir del año 1994. Entre los años 1994 y 1995 se produce el mayor descenso de la matrícula en la historia del colegio (18%), la que vuelve a reducirse en cifra similar (16%) entre los años 1998 y 1999.

En la actualidad la disminución llega al 40 %, este proceso se detuvo hace dos años, manteniéndose en una meseta, sin aumentar aunque tampoco revertirse.

Los distintos actores de la organización atribuyen a diferentes causas este problema, tales como *"la crisis socioeconómica generalizada a todos los sectores sociales"*, *"la cultura light que propone la sociedad postmoderna donde el esfuerzo a través de la formación académica se encuentra devaluado tanto por los alumnos como por los padres, siendo cada vez menos los que eligen este servicio"*.

Las expresiones señaladas, sostienen que la propuesta exigente y de alto nivel académico que ofrece la escuela, no coincide con lo que propone la sociedad actual, donde el esfuerzo ha perdido sentido y en la que los padres en muchos casos consienten los intereses de sus hijos optando por propuestas educativas que con menor esfuerzo obtienen el mismo certificado para su ingreso a la universidad, no



valorando la sólida formación que puede brindar esta institución educativa.

En la mayor parte de los casos, el problema de la disminución de la matrícula en esta escuela no se adscribe a su producto y a su servicio educativo, considerados por la mayoría de los actores de la organización como *“excelentes”*, sino a *“un mercado que no está dispuesto a hacer un esfuerzo económico y académico para un futuro mejor de sus hijos”*.

Como hemos señalado la caída abrupta de la matrícula, constituye en la actualidad un serio problema que atenta contra el sostenimiento de este servicio, el que se ha visto reducido a través de varias secciones de grado en la EGB. Esta situación también compromete el futuro del polimodal, donde la disminución del presupuesto ha afectado a horas especiales para la enseñanza del idioma de la colectividad, uno de los principios fundantes de esta institución.

Este descenso de la matrícula se definió como un problema central para la conducción del colegio, quienes se abocaron al firme propósito de solucionarlo.

## **5. Construcción de la demanda**

La Comisión Escolar que conduce Alpha ha buscado propuestas que puedan ayudar a resolver la crisis en la que se encuentra dicha institución. Con ese objetivo se consulta a nuestro equipo de investigación.

La Comisión Escolar nos invita a una reunión para conversar en profundidad la problemática planteada. Allí los miembros exponen sus posiciones y reconocen la necesidad de ayuda externa. Como resultado, solicitan una propuesta de capacitación que les permita analizar y revertir su problema crítico: la abrupta y continua disminución de la matrícula.

El caso aquí narrado, constituye una síntesis de la problemática planteada por los propios actores involucrados.

### Consideraciones preeliminares del caso

El problema de la marcada disminución de la matrícula en los últimos diez años del colegio, como todo hecho organizativo y de carácter social, no puede ser analizado de manera unicausal y atribuyéndola exclusivamente al contexto social externo.

Por lo cual, en primer lugar debemos reconocer la multiplicidad de causas involucradas en este problema, determinar cuáles son exógenas y cuáles endógenas a la institución escolar para finalmente poder analizar cuáles pueden

ser los principales factores de dicho desgranamiento. Para ello realizaremos un análisis del producto y el servicio educativo que se ofrece, considerado por el adentro de la organización como *“excelente”*, no sólo teniendo en cuenta *“los cada vez más pocos”* que lo compran, este análisis debe ir más allá, tomando en cuenta las expectativas, intereses y necesidades de *“los que dejaron de acceder y de los que no acceden a este servicio educativo y están afuera”*.

Consideramos que el problema que se plantea en este caso es simultáneamente urgente e importante. Urgente debido a que la necesidad de incrementar la matrícula en corto plazo. E importante en tanto las conversaciones que se tornan necesarias entablar atañen a cuestiones cruciales de identidad institucional que será imprescindible abordar.

El problema planteado, dirimido entre lo urgente y lo importante presenta un desafío al diseño de investigación- acción que le ofrecemos a la organización; el que debía no sólo posibilitar que la institución reconozca el problema y adquiera herramientas para actuar sobre él, sino que además se haga cargo del mismo.

## **6. Abordaje metodológico**

La capacitación solicitada fue abordada mediante un proceso de ***investigación-acción*** a través del cual se realizó en primer lugar un ***relevamiento para explicar y comprender*** el problema planteado como así también prescribir ***un diseño de aprendizaje*** que posibilite ***efectuar cambios que conduzcan a la solución del problema planteado***. Paralelamente a este proceso de investigación propio del caso, nuestro interés estaba puesto en explorar las posibilidades de cambio y aprendizaje de este colectivo.

Partimos del supuesto que el diseño de la investigación-acción genera cambios en la distribución del poder en las organizaciones, ya que al ser participativa socializa los conflictos y democratiza la solución, permite hacer consciente de los problemas a todos los involucrados y pasar de la responsabilidad individual al compromiso grupal.

### **Trabajo de campo**

El objetivo central del diagnóstico fue relevar ***la escuela que tenemos y la escuela que deseamos***, buscando establecer ***las competencias centrales adquiridas de este colectivo*** que le permitieron crecer y desarrollarse en un contexto determinado y ***las competencias claves que debe aprender*** en la actualidad para solucionar el problema planteado.

Para llevar a cabo el trabajo de campo se constituyó un **Equipo de Gestión** que funcionó ad-hoc en la organización. Éste estuvo caracterizado por la heterogeneidad, la diferencia y la autogestión y constituido por representantes de cada uno de los estamentos escolares: asociación escolar, directivos, docentes, administrativos, personal de servicio y alumnos.

Una vez constituido dicho equipo formuló sus propios objetivos de trabajo.

- Gestionar las actividades y tareas necesarias para llevar a cabo la investigación-acción.
- Promover el trabajo en equipo, mediante la participación protagónica de los integrantes de la organización.
- Coordinar los equipos operativos de trabajo que desarrollarán las tareas de relevamiento.
- Relevar y brindar información acerca del proceso de recolección de datos.

Posteriormente se planteó la apertura y participación a los demás miembros de la organización a partir de equipos operativos de trabajo. Cada uno de dichos equipos fueron coordinados por 2 miembros del equipo de gestión.

#### **Creación de equipos operativos**

La convocatoria para la participación en estos equipos operativos permitió la organización de los actores, en pequeños grupos ejecutivos, con el fin de realizar el relevamiento a través de la concreción de un conjunto de tareas específicas, en un tiempo determinado.

La denominación de los siguientes equipos operativos, estuvo guiada por el tipo de información a relevar. Es decir su composición era heterogénea, mientras que su tarea estaba abocada a un estamento en particular.

A- Equipo Asociación

A- Equipo Alumnos Nivel Inicial y Educación General Básica.

B- Equipo Alumnos Nivel Polimodal

C- Equipo Ex.Alumnos y Padres

D- Equipo Caracterización de mercado y matrícula

E- Equipo Información Transversal

#### **Criterios para la construcción de instrumentos:**

Los instrumentos aplicados se construyeron a partir de los siguientes criterios:

- Énfasis en la acción-participativa.
- Modalidad grupal.
- Priorización de competencias conversacionales.
- Focalización en situaciones vivenciales, experienciales y lúdicas.
- Promoción del lazo organización-comunidad

<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>ACTORES</b>	<b>CANTIDAD DE SUJETOS</b>
Series Gráficas	Alumnos N. Inicial y EGB 1 y 2	127
Entrevista	Alumnos de Polimodal	79
Taller de simulación	Alumnos de EGB 3	71
Taller de Publicidad	EGB 3 y Polimodal	62
Cuestionario	Padres	95
Cuestionario	Exalumnos	12
Grupo de discusión	Padres N. Inicial y EGB	45
Grupo de discusión	Padres Polimodal	26
Grupo de discusión	Exalumnos graduados	6
Entrevista	Asociación Escolar	9
Taller del futuro	Asociación Escolar	13

Figura 1.- Instrumentos <sup>[3]</sup> utilizados, tipo y cantidad de actores involucrados en el relevamiento

<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>ACTORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planilla de observación</li> <li>-Registro de evolución de la matrícula</li> <li>-Registro de la composición del mercado</li> <li>- Documentación de ingreso matrícula</li> </ul>	<p>Toda la comunidad educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercado potencial de la Región.</li> <li>-Comunidad educativa.</li> </ul>

Figura 2.- Información transversal, caracterización del mercado y evolución de la matrícula

Respecto a los datos recogidos, éstos son predominantemente de tipo cualitativo: cadenas verbales que requieren de un análisis interpretativo para su posterior categorización. En este informe se presentan **las categorías** por nosotros construidas para la comprensión de la realidad estudiada como así también *las expresiones textuales* de los sujetos entrevistados. Para su distinción, señalaremos

las **categorías** con la tipografía en “negrita” y las *expresiones textuales* en “cursiva”. A modo de poder ilustrar y facilitar la comprensión del análisis de los datos, acompañamos los mismos transcribiendo algunas frases prototípicas recogidas durante el relevamiento.

## 7. Síntesis del Trabajo diagnóstico

Presentamos aquí una síntesis del trabajo diagnóstico realizado, donde confluyen las conclusiones de los datos recogidos en cada uno de los instrumentos arriba precisados. Ésta se encuentra organizada en torno a dos ejes:

1- Los datos relevados en torno a la temática demandada por el colegio:

¿Qué sabe hacer el Colegio Alpha?

- La escuela que tenemos. Competencias Centrales: fortalezas, debilidades, amenazas.

- La escuela que deseamos: oportunidades.

2- Los supuestos subyacentes en la implementación del proceso de cambio deseado:

A) ¿Cómo se concibe el cambio? Concepto

B) ¿Cómo implementar el proceso de cambio? Estrategia

A partir de aquí la presentación seguirá el esquema expuesto.

### Los datos relevados en torno a la temática demandada por el colegio:

Presentamos la escuela que tenemos y deseamos a partir de las siguientes categorías de la técnica FODA, *competencias centrales, debilidades, amenazas y oportunidades del servicio educativo*. Finalmente presentamos un diseño de aprendizaje basado en la escuela que tenemos y dirigido a la escuela que deseamos partiendo de las oportunidades señaladas.

#### **Competencias centrales: Fortalezas**

Los actores involucrados en este relevamiento convergen en señalar que las competencias centrales del Colegio Alpha Rosario son:

##### ➤ **Una gran familia**

*“No existe puente entre la escuela y la casa, es lo mismo”.*

*“La escuela te recibe y te abraza”.*

##### ➤ **Atención personalizada – amistad**

*“Vos entras a la escuela y saben quién es tu hijo”*

*"Me gusta el personal directivo, los porteros, los maestros ponen mucha atención en los alumnos y son de buena onda."*

*"Todos mis compañeros son rebuenos amigos"*

*"Colegio con grupos reducidos e hice amistades muy profundas, nos despeja la mente con viajes y actividades extra curriculares que me gustaban mucho"*

➤ **Muy buen nivel académico**

*"El nivel de la escuela es muy bueno"*

*"Son exigentes pero gracias a eso salimos del colegio sabiendo mucho, y nos va a servir cuando vayamos a la facultad"*

*"Brindó una excelente formación como enseñanza primaria, y dentro del grupo del personal del colegio"*

**Debilidades**

➤ **Pérdida progresiva de la identidad organizacional:**

*"Sacar el idioma extranjero en una escuela que se originó para mantener una colectividad es lo último que podría hacer esta escuela"*

*"Si se fijaran un poco más como muestran a la escuela para no dejar mal parados a los alumnos en la comunidad"*

➤ **La familia como modelo de gestión organizacional: la dificultad para integrar el negocio al servicio educativo.**

*"No queda bien que hablemos de negocio". "Esto no es un negocio porque acá no se gana dinero".*

*"Venimos por amor al arte y por amor a la educación"*

➤ **Problemas de comunicación hacia adentro y hacia fuera (escuela - familia - Asociación escolar)**

*"Existe un problema de comunicación hacia fuera porque existe un problema de comunicación hacia adentro"*

*"No era lo que se había pactado cuando inscribí a mi hijo (reducción de horas de idioma)"*

*"No apuntar a formar grupos elitistas" "Si se abrieran un poco más las puertas a la realidad que vivimos hoy y se fomentara la unidad y la no competición entre los grupos humanos".*

➤ **Oferta restrictiva del servicio educativo**

*“Deseo ofrecer este servicio a mis hijos y al que quiera participar de un serio proyecto educativo.*

*“Esta escuela es para alumnos que deseen hacer una buena universidad”*

*“Es para gente con visión de futuro y aspiraciones de progreso”*

*“Para personas con posibilidad de estudios superiores”*

*“Para alumnos que buscan formación preuniversitaria sólida e integral”*

### **Amenazas**

Las siguientes características son constituyentes de las amenazas que más abajo se detallan:

- La mayoritaria adjudicación de causas de tipo exógenas al problema de la disminución de la matrícula por parte de los miembros de la asociación escolar atenta contra un análisis más profundo, sistémico y veraz de este problema. Esta situación, la cual Senge (1992)<sup>14</sup> caracteriza como el *síndrome del enemigo externo* no sólo impide “darse cuenta” del problema, sino además hacerse cargo del mismo.
- La preponderancia del modelo de gestión familiar obstaculiza la mirada del servicio educativo prestado como un servicio que debe posicionarse en el mercado.
- La concepción que articula calidad/exclusividad y que en términos publicitarios brinda la imagen de *“lo mejor para unos pocos”* impide la ampliación de la oferta educativa.
- El doble carácter, *urgente e importante* del problema planteado. La creciente disminución de la matrícula exige una reflexión profunda de los problemas de identidad organizacional en lo inmediato. Lo que en sí mismo incluye la dificultad de hacer de manera urgente lo importante.

La perpetuación de este modelo advierte la aparición de 4 principales amenazas que se encuentran estrechamente concatenadas:

- Paulatina disminución del nivel académico.
- Creciente pérdida de valor de la imagen del colegio en la comunidad.
- Mayor disminución de la matrícula.
- Riesgo de supervivencia de este servicio educativo, en tanto no amplíe y adecue la oferta del mismo a la comunidad.

---

<sup>14</sup> SENGE, P (1992) *La Quinta disciplina*. Granica. Buenos Aires.

## Oportunidades

Existen ciertas características de la gestión de este servicio que pueden ser consideradas oportunidades de negocio. Entendiendo por éste a una ocupación, trabajo, labor o tarea que presta un servicio a la comunidad en la cual está inmerso y a través de la cual lucra para su sostenimiento y crecimiento dentro de la misma. Sostenimiento y crecimiento que puede implicar el sostenimiento, crecimiento y bienestar de un determinado grupo de personas. Y que en este caso en particular se ajusta a muchos de los actores implicados en este colegio (docentes, directivos, administrativos) para los cuales la continuidad o no de este servicio constituye su propia fuente de trabajo.

Las características arriba señaladas son:

- Capacidad para asumir el riesgo de la pregunta. (trabajo diagnóstico realizado).
- Valentía para exponerse al cambio.
- Predisposición para escuchar al otro.

Estas características puestas en acción y evidenciadas en este trabajo, oportunidades relevantes, debido a que:

- Aunque en el contexto internacional las teorías del aprendizaje organizacional tienen ya más de treinta años de fructíferos desarrollos y resultados, aplicados tanto en los ámbitos educativos y como empresariales, esta modalidad de gestión que se ha planteado durante este año en el colegio, no es un trabajo usual en las instituciones educativas de nuestro medio.

- Todos sabemos que las organizaciones al igual que las personas sobreviven de muchas y diferentes maneras. Pero una organización como ésta, que pretende alcanzar los más altos resultados debe gestionarse a través de la mejor manera.

Es en este sentido que la gestión de este servicio educativo debe basarse en el modelo de aprendizaje organizacional. Prestar este servicio educativo gestionado a través de este modelo se puede constituir, como lo ha sido para prestigiosas universidades y empresas en el mundo, en una valiosa estrategia para crecer hacia dentro de la organización y hacia fuera, incrementando su espacio en el mercado.

## Los supuestos subyacentes en la implementación del proceso de cambio deseado.

### A) *Concepto de cambio*

Para este grupo **el cambio es definido en primer lugar como una solución**, al mismo tiempo que como una **actitud personal** de cada individuo.



En cuanto a entender el **cambio como una solución**, estos actores lo definen como **mejora y beneficio**; *mejora, bueno, soluciones*. En el mismo sentido el cambio es entendido como **renovación**; *renovar, innovación, modificación*; como **progreso** *progreso, evolución, superación*; como **programación**, *ejecución, decisión, metas, organización* y finalmente como **adaptación**, *adecuar, adaptación a lo real, reacomodamiento*.

La concepción **del cambio como solución**, que hemos tomado como categoría de análisis refiere a un **modelo organizativo racional** que supone que los procesos **pueden ser controlados** desde afuera de los sistemas, para lo cual lo que se requiere es hacer más eficiente su ejecución a través de una **planificación adecuada**. Desde este modelo existe una plena confianza en que todo cambio conduce a un **beneficio**. Se identifica, como apreciamos en los datos, más con un proceso de **adaptación** (cambio 1) que con un proceso de **transformación** (cambio 2).

Ahora bien, es interesante señalar que este grupo combina esta concepción racional y eficientista del cambio en las organizaciones, con una visión emocional e individual al poner de relieve **las actitudes de las personas**. Al respecto señalan el cambio como **responsabilidad**, *responsabilidad, compromiso*; **expectativas**, *ansiedad, curiosidad*, **apertura**, *apertura al cambio, elasticidad*; **desafío**, *desafío*; **ilusión**; *entusiasmo, esperanza*, **actualización** *actualización, actualización personal*, **disposición**, *motivación, predisposición*.

Estos dos grupos de respuestas bien diferentes, podrían encontrar su explicación articuladora al suponer las serias dificultades con las que se encuentra en la práctica dicho modelo racional, heredado de la administración científica tayloriana, donde los sujetos quedan relegados a la ejecución de los cambios planeados. Los actores entrevistados, si bien pueden tener un modelo mental representado por este tipo de cambio, bien conocen los tropiezos del mismo cuando las personas quedan excluidas de este proceso.

Aunque con menores frecuencias **en segundo lugar** se ubica **la concepción del cambio como problema**. Aquí si aparece en primer término la concepción de **transformación** *transformación, reestructuración, modificación de hábitos, revolución*; como **sí también crisis e incertidumbre**, *crisis, desestabilización, riesgo, desconocido*. Y finalmente con menores frecuencias la categoría que le da nombre a nuestra metacategoría de análisis el cambio como **problema o necesidad**, *problema, necesidad*.

El segundo puesto del **cambio entendido como problema**, confirma nuestra suposición de las dificultades del modelo de cambio entendido como solución.

Este grupo de respuestas se enmarca en los cambios de tipo 2 (Watzlavick, Weakland, Fisch, (1995)<sup>15</sup>, donde el cambio implica el cambio del sistema mismo.

**En tercer lugar** a distancia de la mitad de frecuencias respecto al segundo, **el cambio es** entendido como **un proceso de movimiento potencial en el tiempo**. Esta categoría se explica a través de las siguientes subcategorías **el cambio como un proceso en el tiempo**, *proceso, mañana, futuro, proyección*; como **movimiento** *movimiento, movilización, dinámica* y como **posibilidad**, *posibilidad de mejoras, oportunidad*.

Esta última concepción bien puede ligarse a la metacategoría de análisis que venimos utilizando, **el cambio como problema**, en tanto el cambio ya no se entiende como “un nuevo orden planeado impuesto externamente que busca mantener las cosas bajo control”, sino “un proceso de movimiento irreversible e incierto en el que fluyen estructuras disipativas”, “nuevas formas alejadas del equilibrio” (Prigogini, 1980)<sup>16</sup>, hacia la configuración de otro tipo de orden, donde “la mejora y el beneficio” no podrán estar garantizadas de antemano (planificación y especificación del proceso). Sólo un observador atento y con respeto ético del movimiento podrá comprender y participar de modo consciente y responsable del proceso.

## B) *Estrategia*

La estrategia del cambio buscó relevarse a través de las dos siguientes preguntas:

*Los cambios deben centrarse en...*

**Las necesidades urgentes** en primer lugar, seguida y conjuntamente **los resultados a lograr y la visión de la organización**. **La resolución de los problemas propios de la organización**, quedan en último lugar.

Al analizar esta respuesta no debemos olvidar el contexto organizativo en el cual se dan las mismas, la pérdida creciente de la matrícula constituye una urgencia que atenta contra el sostenimiento del servicio brindado y constituye la razón por la cual nosotros nos encontramos en dicho colectivo para facilitar un proceso de cambio en este sentido. Asimismo lo que interesa señalar en este grupo de respuestas y es lo que le da profundidad a este análisis, es la distancia entre **las necesidades urgentes y la resolución de los problemas propios de la organización**, que quedan planteados de manera desvinculada en los dos extremos, en primer y último lugar.

---

<sup>15</sup> Watzlawick y otros, 1995. *Op. Cit*

<sup>16</sup> Prigogine, I (1980). *From Being to becoming, Freeman and company*, San Francisco, 1980.

Los cambios deben ser promovidos por...

**La persona que propone el cambio y la asociación escolar** conjuntamente en primer lugar. En segundo lugar **la organización en su conjunto**, en tercero **el grupo** y en último lugar **los directivos**.

A diferencia de otras muestras donde “la cabeza”, como ha sido denominada y la persona quedan en ambos extremos de las ponderaciones, en este grupo se encuentran asociadas. La disposición de estas respuestas en esta muestra en particular tal vez se encuentre asociada a la representación personalista que existe de los cambios en este grupo. Tradicionalmente en el colegio Alpha los cambios han sido propuestos e impulsados por algún miembro de la asociación en particular. En tal caso, nuestra presencia allí, concretada a través de las gestiones de Laura, es ilustrativa de este análisis.

La organización en su conjunto en segundo lugar y seguidamente el grupo (“grupos operativos de trabajo”) da cuenta del proceso actual que se está vivenciando.

No extraña que los directivos queden ubicados en último lugar, los que a través del proceso de este proyecto han evidenciado un rol ejecutivo supeditado a las decisiones que la Asociación escolar toma.

## **8. De la investigación a la acción: Diseño de capacitación:**

**¿Qué debe aprender Colegio Alpha para implementar un cambio que le permita brindar una solución al problema planteado?**

Este diseño toma como referencia los marcos teóricos en torno a las comunidades de práctica y los aprendizajes colectivos, desarrollados por Etienne Wenger (1998)<sup>17</sup>. Las comunidades de práctica se pueden concebir como historias compartidas de aprendizaje. El aprendizaje no es un fenómeno que tenga lugar exclusivamente “dentro de la mente” del individuo sino que, por el contrario, la unidad de análisis apropiada es el individuo dentro de un contexto inter-individual. Todo desempeño individual remite a un desempeño colectivo en función del cual la contribución individual cobra sentido. Aprender algo que debe ser “utilizado” en un contexto determinado (con sus reglas, sus creencias, sus roles, y en coordinación

---

<sup>17</sup> WENGER, E. Communities of Practice. NY, Cambridge University Press, 1998.

con otros) es mucho más complejo que un proceso mental individual. Para que el conocimiento sea operable, hace falta lograr acuerdos con otros para “poner en acción” el conocimiento en cierto tiempo y en cierto lugar. Cuando hablamos de aprendizaje hablamos de aprender desempeños competentes valorados en una determinada comunidad. Para que el cambio deseado sea factible no es suficiente “**darse cuenta**”, a través de un proceso diagnóstico de la organización, sino que es fundamental “**hacerse cargo**”, de dicho diagnóstico y poder operar sobre él. (Gestionar)

### **Objetivos de aprendizaje**

- Generar situaciones de aprendizaje que consoliden el vínculo grupal, orientados a la generación de acuerdos colectivos.
- Apropriarse de herramientas tendientes a sostener los cambios, a partir de la comprensión colectiva de los problemas.
- Determinar el grado de acuerdo y factibilidad para llevar a cabo un proceso de cambio a través del aprendizaje.

### **Contenidos**

El Colegio Alpha deberá aprender:

#### ***Competencias organizativas***

- Interacción entre las diferentes comunidades de práctica que componen la organización
- Socialización y gestión del conocimiento.
- Diálogo como estrategia de desarrollo de la mente colectiva
- Construcción de redes colaborativas y estrategias cooperativas de trabajo.

#### ***Competencias específicas del problema diagnosticado***

- Reflexión, y reconstrucción de la identidad organizacional en el contexto actual.
- Articulación del modelo de gestión familiar con un modelo de gestión profesional del servicio educativo.
- Redefinición del servicio educativo prestado a la comunidad como un negocio dentro del mercado.

## Evaluación del proceso

Presentamos la evaluación final que se realizó con el equipo de gestión (representativo de todos los niveles de la organización). Ésta fue comunicada en una reunión plenaria donde se presentaron las conclusiones finales de este trabajo a toda la organización.

Los resultados de esta evaluación fueron organizados en dos grupos:

**1- Aquellos enunciados en los que se puede evidenciar una adquisición individual de determinadas competencias para aprender en la organización**

**2- Aquellos enunciados que aluden a la gestión organizacional requerida para producir aprendizaje y cambio en las instituciones.**

A continuación presentamos las cadenas verbales que corresponden a estos dos tipos de respuestas

**Con esta experiencia yo aprendí a...**

- *"trabajar juntos"*
- *"Valorizarme más".*
- *"Replantear objetivos".*
- *"Valorar los recursos internos".*
- *"Observar detenidamente a los que están a mi alrededor".*
- *"A conocer a otras personas que durante mucho tiempo estuvieron a mi lado y no las tenía en cuenta".*
- *"A diferenciar "crítica" sobre "queja".*
- *"A conocer el sentir de los miembros de la Asociación Escolar, sus pensamientos, su accionar".*
- *"Escuchar y conocer las opiniones y reflexiones acerca de la escuela que tenemos y la escuela que queremos, de mis compañeros de trabajo".*
- *"Reconocer, en ellos, la misma necesidad de comunicar sus experiencias y sus sensaciones sobre el trabajo".*

**Con esta experiencia aprendí que...**

- *"Los logros de una organización son el resultado de los esfuerzos combinados de cada uno de sus integrantes, trabajando para conseguir objetivos comunes."*
- *"Todo proyecto realizado de forma colectiva precisa redes y canales de intercambio, escucha y recepción, así como espacios de difusión y sensibilización".*
- *"Los padres, siendo los responsables de la educación de sus hijos, necesitan una información transparente sobre lo que ofrece la escuela y las modificaciones que se implementen".*

-*"Es conveniente promover la participación de los integrantes de la organización para tomar decisiones".*

-*"Estos encuentros realizados con continuidad enriquecieron a la institución y por ende a sus integrantes".*

-*"Todos los aportes por pequeños que sean pueden solucionar una situación concreta".*

-*"Fue muy positivo el acercamiento con los miembros de la Asociación escolar".*

-*"Nada es posible sino existe una unión estrecha entre los integrantes de un grupo de trabajo*

-*"Recién se puede lograr una evaluación del trabajo....(cuando) se empiecen a vislumbrar las políticas de acción".*

-*"Espero que el esfuerzo y las esperanzas puestas en este trabajo realmente brinden sus frutos".*

-*"Mas allá de los resultados que se obtengan, siempre es interesante y positivo generar una instancia de reflexión"*

-*"Por lo general, es muy difícil llegar a acuerdos cuando hay demasiados sujetos interactuando"*

-*"A veces resulta casi utópico la posibilidad de replantear tradiciones".*

-*"Sé (y esto se que lo aprendí) que tenemos que llevar adelante una serie de cambios, bien pensados y consensuados si queremos que el colegio sea viable"*

-*"Elegir y llevar adelante este gran "esfuerzo cooperativo", fue de una enorme valentía".*

-*"La toma de decisiones es un proceso participativo, de análisis y reflexión, que permite la discusión y el disenso para decidir en un consenso que asume la decisión más adecuada".*

-*Yo estoy despierta , tengo esperanzas, quiero hacerlas realidad entre todos y menciono dos citas: "Si deseas que tus sueños se hagan realidad. despierta"(A. Biers)"La esperanza es el sueño del hombre despierto"(Aristóteles)*

En estas cadenas verbales se destacan conceptos tales como *observación, escucha, interacción, participación, cooperación, redes, reflexión, acuerdos*. Todos ellos en estrecha relación con el concepto de comunicación, a la que Luhmann (1998)<sup>18</sup> señala como la operación básica de la interacción social, y a través de la cual se puede entender a los sistemas sociales como sistemas cognitivos. Como

---

<sup>18</sup> LUHMANN, N. (1998) *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos.

expresa López Yáñez(2005)<sup>19</sup>, *“sistemas capaces de efectuar una observación propia del complejo entorno que les rodea y de actuar garantizando algún tipo de compatibilidad con dicho entorno”*.

## 9. Consideraciones finales

Para concluir se realizan algunas consideraciones finales del caso, de interés para nuestro objeto de estudio, *el cambio y el aprendizaje en las organizaciones*.

El colegio Alpha actúa como un sistema social que conoce, aprende y cambia negociando significados con su entorno, intentando recuperar la estabilidad con este último que le garantice la continuidad en tanto sistema. Por lo que para que se produzca un tipo de cambio 1 o 2, dependerá fundamentalmente de dos cuestiones; de la intensidad o profundidad de la crisis o conflicto que mantenga con su entorno y del tipo de condiciones internas que tenga dicha unidad autopoiética para responder a dicha crisis. Es decir, dependerá en qué medida se encuentra amenazado el *acoplamiento estructural* entre la *unidad autopoiética* y su *entorno* para replantear cuestiones de identidad (cambio 2). El concepto de *clausura operativa* es el que nos conduce a pensar en el papel primordial que tienen las condiciones internas del sistema. Recordamos lo que señala Maturana (1998) <sup>20</sup> los cambios en el sistema pueden ser “impulsados” por el entorno, pero no “especificados” por éste.

Los actores sociales de este caso perciben esta cuestión cuando ponen de relieve *las actitudes de las personas* al conceptualizar el cambio.

López Yáñez (2002)<sup>21</sup> deja en claro esta cuestión cuando expresa:

*“El entorno actúa volviendo inválidas o inadecuadas las configuraciones estructurales y detonando cambios en el sistema. Pero no podrá imponer la dirección o los productos de ese proceso de cambio”*.

Como en las demás muestras que hemos analizado, los actores escogen lo urgente por sobre lo importante. En este caso en particular la estrategia de cambio se complejiza en tanto la resolución de lo urgente (incremento de la matrícula) se encuentra fuertemente anudada en relación al replanteo de lo importante (a quien deseamos ofrecer este servicio educativo). La pregunta es, en qué medida el colegio Alpha está dispuesto a dejar de ser la escuela a la que *“vengan nuestros hijos”* para convertirse en una institución más allá de la colectividad de origen.

---

<sup>19</sup> LÓPEZ YÁÑEZ, J. (2005). *La ecología social de la organización*. Una perspectiva educativa. La Muralla.Madrid. P 47

<sup>20</sup> MATURANA, Humberto (1998). *Biología del emocionar*. Santiago de Chile. Editorial Dolmen,

<sup>21</sup> LÓPEZ YÁÑEZ, J (2002) Hacia una teoría de los sistemas organizativos. En Gairin, J y Darder, P. *Organización y gestión de centros educativos*. Madrid: Praxis, pp 292-92/292-112.

A pesar de haber planteado un diseño de aprendizaje que facilite un cambio de tipo 2 en este sistema, no estamos en condiciones de evaluar el tipo de cambio que esta experiencia de aprendizaje puede haber producido en el mismo. Si estamos convencidos a partir de los datos recogidos, que la pregunta en sí misma que “soportó” en tanto pudo sostener en un lapso de tiempo (un año lectivo) este sistema, constituyó el inicio de un proceso de cambio.

Como hemos señalado el cambio en tanto es entendido como un hecho o suceso sincrónico donde se cambia “lo viejo” por lo “nuevo” no tiene posibilidades de sustentabilidad en el tiempo.

En cambio si entendemos a éste como un proceso fluido continuo en el tiempo (diacrónico) comprenderemos al mismo en su complejidad, y a los movimientos parciales o cambios de tipo 1 como aproximaciones sucesivas que podrán confluir o no, en un cambio más profundo. (tipo 2).

Nuevamente las posibilidades de producir un cambio de tipo 2 estará supeditado al tipo de problema a resolver y a las condiciones actuales del sistema a afrontar dicho cambio.

Este caso, nos han permitido observar el entramado de las conversaciones y redes sociales en las organizaciones y las posibilidades y limitaciones de éstas para aprender en el movimiento que produce el lenguaje.